



# **XIV COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA**

**La gestión del conocimiento  
y los nuevos modelos de Universidades**

**Florianópolis, 3 al 5 de Diciembre de 2014**

**CIGU2014**

## **ÁREA TEMÁTICA 2 POLÍTICAS PÚBLICAS PARA EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **TÍTULO: PROGRAMA DE MEJORA CONTINUA COMO POLÍTICA PÚBLICA. CASO: UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA**

Nombre y Apellido de Autor: Mgter. Lucía Graciela Riveros

Correo Electrónico: [lucirive2005@hotmail.com](mailto:lucirive2005@hotmail.com)

Universidad Nacional de Villa María

#### **Indice**

Resumen.....	3
--------------	---

Introducción.....	4
Normativa de Mejora Continua en la Universidad Nacional de Villa María.....	6
Plan de Mejora Continua de la gestión y del control interno de la UNVM.....	9
Importancia de la Auditoría en el seguimiento de Observaciones para mejorar la calidad en la UNVM.....	11
Conclusiones.....	12
Bibliografía.....	14
Curriculum Abreviado de la autora.....	15

## **Resumen**

Desde la década de los '90, surge la Ley N ° 24156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional, donde crean las Unidades de Auditoría Interna para todas las áreas de la Administración Pública Nacional, ya sea de la Administración Central como los Organismos Descentralizados, como son las universidades nacionales.

El presente trabajo, trata de un modelo implementado en la Universidad Nacional de Villa María (UNVM) para la mejora continua, siendo beneficiaria la comunidad universitaria y la sociedad en general. Los temas son variados, porque tratan de distintas observaciones que surgen luego de un proceso de auditoría interna realizado por la Unidad de Auditoría Interna (UAI) en una institución de Educación Superior, como es el caso de la UNVM. Se basa fundamentalmente en la mejora de los procesos (ya sean de administración académica, investigación y extensión) los tres pilares de la Educación Superior Universitaria.

En el año 2011 se crea un Programa de Mejora Continua, dentro de un marco reglamentario interno, desde el Rectorado conjuntamente con el área de Auditoría, tomando como base legal, diferentes normativas para mejorar el funcionamiento de la UNVM, extraídas algunas de la Sindicatura General de la Nación, y que fueron adaptadas por la institución realizando la Resolución Rectoral N° 535/2011. Se puso en práctica, a los fines de la mejora en la gestión universitaria.

Los resultados alcanzados, llevan a la concientización de las áreas responsables, a realizar mejoras en forma permanente en sus actividades con muy buenos logros.

**Palabras clave:** políticas públicas-universidad- mejora de procesos

## **Introducción**

El control interno en las universidades nacionales constituye un instrumento que facilita la toma de decisiones y la mejora continua en la gestión permitiendo reducir riesgos que podrían afectar los objetivos institucionales.

La Ley 24.156, “Administración financiera y sistemas de control del Sector Público Nacional”, sancionada el 29 de octubre del año 1992, establece un profundo cambio en las estructuras administrativas financieras en el orden nacional.

Comienza la visión sistémica del Estado, reduciendo las oportunidades de manejo ineficiente en la administración pública.

Los objetivos están centrados en: racionalidad, transparencia e integralidad. Con los criterios de Economía, Eficiencia y Eficacia. Agregando ejecutividad y efectividad para llegar a la calidad máxima.

La Ley establece también cambios en los sistemas de control. Existen dos tipos de control: Interno y Externo del Sector Público Nacional. Además crea el régimen de responsabilidad de los funcionarios públicos de rendir cuentas de su gestión.

Existen tres tipos de actores dentro de la conformación del control interno: a) Sindicatura General de la Nación. (SIGEN) b) Autoridades Superiores de las Jurisdicciones. c) Unidades de Auditoría Interna (UAI). Éstas últimas, les comunican a las autoridades superiores la confiabilidad razonable del sistema informando oportunamente a éstas sobre su situación.

El control interno está relacionado estrechamente con la mejora continua y la calidad dentro una organización, ya que permite a través de la detección de desvíos, proponer recomendaciones que permitan aplicar acciones correctivas que permanentemente mejoren las diferentes situaciones problemáticas que se presenten en las diferentes áreas de la Institución, puesto que el control es integral e integrado.

Es posible aplicar modelos de control interno orientados a la mejora continua y a la calidad que optimicen el funcionamiento de la Universidad Nacional de Villa María.

Sin embargo, la función que desarrollan las unidades de auditoría interna en las universidades nacionales de Argentina, no son reconocidas o interpretadas claramente por la comunidad universitaria, esto acarrea que en ocasiones se pierda el sentido de servicio a toda la institución brindado por las UAI's, tanto en términos de asesoramiento como de fiscalización con un enfoque de mejora continua.

En Argentina se podrían pensar acciones de concientización de la comunidad universitaria para trabajar el rol de las auditorías con enfoque en la Mejora Continua y

la calidad, como servicios que las Unidades de auditoría interna brindan a la Universidad.

Actualmente desde la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), se está promoviendo este tipo de prácticas, habiendo realizado el Referencial IRAM N °13, donde establece los requisitos de Gestión de la Calidad para las Unidades de Auditoría Interna.

Una de ellas es la Resolución 36/2011-SGN, que promueve el Programa de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno en los Organismos Públicos Nacionales.

Esta normativa fija herramientas preventivas para la mejora de la calidad en la gestión pública, siendo las siguientes: 1. Plan de Compromiso de Mejora de la Gestión y Control Interno. 2. Creación de Comités de Control. 3. Metodología de Autoevaluación y Diagnóstico de Procesos.

Estos instrumentos son promovidos por la Sindicatura General de la Nación (SIGEN), con la participación de este organismo dentro de las Universidades Nacionales (UUNN).

Algunas de ellas, adoptaron esta modalidad firmando convenios entre la SIGEN y la universidad pública. Esta última es controlada por el otro organismo en el cumplimiento de las acciones correctivas, en pos de alcanzar los objetivos comprometidos.

La Universidad Nacional de Villa María, (UNVM), tomó este modelo de normativa para utilizarla en forma interna creando un Plan de Mejora Continua de la Gestión y del Control Interno aprobada por Resolución Rectoral N° 535/2011 de fecha 23 de noviembre de 2011, que procura orientar, asesorar, facilitar, impulsar y poner en marcha estrategias para el mejoramiento continuo y preventivo del Sistema de Control Interno.

### **La normativa en cuestión**

La Resolución 36/2011 SGN, Programa de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno, establece una serie de pautas a los efectos de crear herramientas preventivas que permitan fortalecer el control interno y mejorar la gestión pública.

Es así que la Sindicatura General de la Nación elabora tres tipos de herramientas dentro del Programa de Fortalecimiento del Sistema de Control Interno:

1. Plan de Compromiso de Mejora de la Gestión y Control Interno
2. Creación de Comités de Control
3. Metodología de Autoevaluación y Diagnóstico de Procesos.

#### **1. Plan de compromiso de Mejora de la Gestión y Control Interno**

**Objetivo:** Ser un instrumento que contribuye a mejorar y fortalecer el desempeño de los organismos y entidades comprendidos en la SIGEN, cuya finalidad es alcanzar un nivel adecuado de control, conforme las normas establecidas por este Organismo.

**Implementación:**

- Acordar la puesta en marcha de las recomendaciones efectuadas en los informes de control interno, con el objeto de desarrollar compromisos de implementación de mejoras en la gestión y el control interno.
- Definir otras cuestiones que a criterio del responsable de la jurisdicción permitan realizar la mejora continua
- Proyectar “El Plan Compromiso de Mejora de la Gestión y Control Interno” entre las Jurisdicciones y la Sindicatura General de la Nación, fijando acciones que permitan mejorar el desempeño organizacional.

**Funciones de la SIGEN:**

- Pondera el cumplimiento de las acciones establecidas en el plan respectivo, para tenerlo en cuenta para la calificación del próximo Informe de Evaluación del Control Interno que se efectúe en la respectiva Jurisdicción o entidad.

**Modelo de Plan Compromiso:**

**Objeto:** Aplicación Plan Compromiso

**Partes Intervinientes:** Máxima autoridad de la jurisdicción responsable del control interno y el Síndico Gral. de la Nación.

**Plazo:** Las partes acordarán los plazos para la implementación de las recomendaciones a través de un cronograma.

**Responsables:** Las jurisdicciones designarán los responsables del cumplimiento de cada acción propuesta indicando un responsable alternativo.

**Procedimientos:** Se preverán los compromisos que asume cada parte, modalidad, plazos de cumplimiento, recursos afectados al mismo.

**Seguimiento:** Será responsabilidad de la SIGEN, a través de las áreas de supervisión correspondientes y los titulares de las UAI, (en el ámbito de sus respectivas competencias) el seguimiento del cumplimiento del plan respectivo, controlando el cronograma establecido.

## **2. Comités de Control**

La SIGEN está promoviendo este tipo de herramienta para mejorar el control interno.

Miembros:

El Comité de Control es un órgano colegiado creado para entender en temas específicos del sistema de control interno y estará integrado por un mínimo de 4 miembros:

- El Titular de la Jurisdicción
- El Titular de la UAI
- El representante de la SIGEN
- El Secretario de Actas

Reuniones:

En la composición del temario de la reunión se deberá dar tratamiento sobre los riesgos y amenazas más significativos para el ente y la evaluación de las medidas adoptadas para reducirlos.

Informes:

Se preparará un informe anual para la autoridad superior, resumiendo el desempeño y logros del Comité de Control, señalando las áreas que aún mantienen situaciones pendientes de mejora, destacando los aspectos más significativos.

Incidencia en la calificación del IESCI.

## **3. Metodología de Autoevaluación y Diagnóstico de Procesos.**

La UNVM avanzó en la mejora continua aplicado a las organizaciones universitarias, tomando como referencia la Resolución 36/2011 SGN, pero utilizándola internamente a los efectos de mejorar la calidad en los procedimientos y el cumplimiento que debe hacer ante requerimientos de la SIGEN o cualquier otro órgano relacionado con las UUNN como la SPU (Secretaría de Políticas Universitarias) por ejemplo. Para ello se desarrolló un Plan de Mejora que a continuación se describe.

### **Plan de Mejora Continua de la gestión y del control interno de la UNVM**



La Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional señala que la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad será responsable del mantenimiento de un adecuado sistema de control interno

En el marco de esa responsabilidad, la autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un proceso de gestión, periódicamente debe evaluar la eficacia de su sistema de control interno y propiciar el mejoramiento continuo del mismo, correspondiéndole a las unidades de auditoría interna la vigilancia del adecuado funcionamiento del mismo.

Que, en consecuencia, resulta oportuno determinar pautas para el desarrollo del “Plan de Mejora Continua de la Gestión y el Control Interno para la UNVM” que incluya distintos mecanismos orientados a fomentar la colaboración sinérgica entre los distintos actores de la gestión y el fortalecimiento del control interno.

Que, en virtud de lo expresado, es conveniente aprobar un programa de mejora de la gestión y fortalecimiento de control interno de la Universidad que proponga vías de solución a las problemáticas advertidas oportunamente.

**APROBAR el PLAN DE MEJORA CONTINUA DE LA GESTION Y EL CONTROL INTERNO, el que como ANEXO I, forma parte de la presente Resolución.**

El Plan de Mejora Continua de la Gestión y el Control Interno es una herramienta facilitadora, encargada de orientar, asesorar, impulsar y poner en marcha estrategias para el mejoramiento continuo y preventivo del Sistema de Control Interno. Es un instrumento que contribuye a mejorar y fortalecer el desempeño de la Universidad, cuya finalidad es alcanzar un nivel adecuado de control. La metodología utilizada permite a los responsables de la gestión, anticiparse a los resultados de una eventual supervisión por parte de los órganos de control.

El Sr. Rector como máxima autoridad de la jurisdicción responsable del control interno deberá:

- a) Precisar y acordar la puesta en marcha de las acciones correctivas y recomendaciones efectuadas en los informes de control interno, las que

calificarán conforme su entidad e impacto en la actividad propia de la Universidad

- b) Definir otras cuestiones que, a su criterio, hagan al mencionado mejoramiento y, que no hubieran sido objeto de observación o recomendación en los informes respectivos.
- c) Considerar los informes de la SIGEN y de la UAI, difundiendo, a través de su intervención, el respaldo institucional de ésta última.
- d) Canalizar a través de propuestas específicas consultadas y acordadas con los funcionarios responsables de su implantación, el refuerzo de de las debilidades del sistema de control interno informadas por la UAI y SIGEN, previa difusión y consenso con las áreas auditadas
- e) Evaluar las recomendaciones expuestas en los informes de auditoría y efectuar el seguimiento de las mismas conjuntamente con la UAI.

#### Plazos:

Las partes acordarán los plazos para la implementación de las recomendaciones y acciones correctivas a través de un cronograma.

#### Responsables:

El Sr. Rector, previo consenso con el titular del área respectiva, designará los responsables del cumplimiento de cada acción propuesta indicando un responsable alternativo, previéndose la participación del personal que consideren adecuado.

#### Procedimientos:

Se fijarán los procedimientos que se realizarán a los efectos de dar cumplimiento a las acciones convenida, y se preverán los compromisos que asume cada parte, plazos de cumplimiento y recursos afectados al mismo. El responsable del proceso deberá determinar la razonabilidad de los plazos insumidos para la regularización de observaciones formuladas por la UAI y SIGEN, ponderando los riesgos asociados a tales observaciones y la envergadura de las medidas requeridas para su regularización.

Antes de cada cierre de ejercicio, (estimándose entre 15 a 20 días previos al 31 de diciembre de cada año) se deberá realizar una reunión final, donde cada área, (Secretarios y responsables asignados en esta actividad) exponga las mejoras que se

hicieron en cuanto a las observaciones surgidas por auditorías realizadas, o bien en qué porcentaje de avance están para regularizar situaciones detectadas con hallazgos. Esto permitirá un mayor compromiso de los actores involucrados, pues como consecuencia de este trabajo quedarán reflejados los avances en el Informe de Seguimiento de la UAI que sirve de base para que la SIGEN realice el IESCI (Informe de Evaluación en el Sistema de Control Interno de la UNVM), de cada año.

#### Seguimiento:

Será responsabilidad de la Unidad de Auditoría Interna, en el ámbito de su respectiva competencia, el seguimiento del plan aprobado, controlando el cronograma establecido implementado. Asimismo deberán señalarse las áreas que aún mantienen situaciones pendientes de regularización o mejora, destacando los aspectos más significativos.

En esta línea se quiere profundizar el conocimiento de las mejores prácticas aplicadas a un proceso de control: el seguimiento de las observaciones. Se ha seleccionado este proceso porque sirve como base para la elaboración del Informe de Evaluación de Control Interno (IESCI) exigido anualmente por SIGEN, (Sindicatura Gral. de la Nación) donde se plasma la evaluación cualitativa y cuantitativa del trabajo de la UAI ,(Unidad de Auditoría Interna) como el grado de receptividad de las autoridades respecto a los sistemas de control de la Institución.

Además es el proyecto de auditoría que permite ver el estado y la evolución de todas las observaciones que son la base del trabajo de mejora continua de la Organización.

Esto implica, el análisis del proceso mencionado y el estudio de las mejores prácticas aplicadas a la optimización y mejora del mismo.

Esta experiencia tiene el potencial de consolidar un campo de investigación y desarrollo de metodologías de gestión de calidad poco explorado en el ámbito del control interno universitario orientado a la mejora continua.

#### **Importancia de la Auditoría en el seguimiento de Observaciones para mejorar la calidad en la UNVM**

En este escenario, y con la normativa aplicable, es importante profundizar el estudio de las mejores prácticas aplicadas al proceso de “Auditoría de Seguimiento de

Observaciones<sup>1</sup>”, pues es el informe que permite ver el estado y la evolución de todas las observaciones que son la base del trabajo de mejora continua de la Organización y además sirve como base de la evaluación que anualmente realiza la SIGEN sobre el trabajo de las unidades de auditoría interna y la receptividad de las autoridades superiores respecto al sistema de control.

Es necesario profundizar el conocimiento de las mejores prácticas aplicadas a un proceso de control: “el seguimiento de las observaciones”.

La relevancia de este proceso se fundamenta en: a) sirve como base para la elaboración del Informe de Evaluación de Control Interno exigido anualmente por SIGEN, donde se plasma la evaluación cualitativa y cuantitativa del trabajo de las Unidades de Auditoría Interna, así como el grado de receptividad de las autoridades respecto a los sistemas de control de la Institución; b) es el proyecto de auditoría que permite ver el estado y la evolución de todas las observaciones que son la base del trabajo de mejora continua de la Organización.

Los procedimientos que se realizan, para mejorar la calidad a través del seguimiento de las observaciones son los siguientes:

- Análisis de la documentación que dan origen al seguimiento de las observaciones.
- Análisis normativa emanadas de SIGEN, respecto al proceso de seguimiento de las observaciones y su carga informática a través del sistema SISIO, donde se va tabulando “el estado de situación” de cada una de las observaciones (regularizadas, en trámite, no regularizable, sin acción correctiva)

A partir del año 2013, surge el Referencial IRAM N° 13, de SIGEN, donde establece los requisitos de la gestión de la calidad. En el mismo se establece que es un Sistema de gestión de calidad; responsabilidad de la dirección; gestión de los recursos; realización del producto (desarrollos de las auditorías), medición, análisis y mejora.

## **Conclusiones**

Algunas Universidades Nacionales, optaron por la aplicación directa de la Resolución N° 36/2011-SGN, otras no, porque consideran que vulnera la autonomía de estas instituciones de educación superior y otras por utilizar el Referencial IRAM N°13.

---

<sup>1</sup> **Observaciones:** entendidas como situaciones de deficiencia, o incumplimiento de las normas que regulan los procesos administrativos de las Universidades Nacionales.

En el caso de la Universidad de Villa María, se optó por utilizar este mecanismo adaptándolo a la organización, a los efectos de cumplimentar por un lado con una herramienta de mejora, en pos de lograr optimizar los procedimientos y adoptar acciones correctivas en caso de desvíos, y al mismo tiempo mantener la autonomía de la Institución ya que el plan de mejora al ser de aplicación interna se realiza sin la intervención directa de la SIGEN.

La UAI realiza seguimientos semestrales, en cuanto al estado de situación de las observaciones en las diferentes áreas que componen la Institución.

Es por ello, que este instrumento interno, ( normativa y cuadro de estado de situación) se emplea con todas las áreas de la UNVM, donde las observaciones que efectúa la UAI se puedan regularizar a través del compromiso de los responsables de la gestión con la Organización para el mejor funcionamiento de la Universidad.

Aún no se está aplicando el Referencial IRAM N° 13, de Gestión de la Calidad, que se supone que un futuro próximo podría implementarse, pero sí se trabaja desde la UAI en el seguimiento de las falencias posibles de la universidad para la mejora continua, brindando colaboración y asesoramiento, para que la misma tenga un mejor funcionamiento y brindarles mejores servicios a la comunidad universitaria y a la sociedad en su conjunto.

## **Bibliografía**

- Delgado, José María. (2012) : Monografía final de la Carrera de Especialización en Control Gubernamental. “ *La administración de riesgos institucionales como parte integral de las buenas prácticas de gestión, control y gobierno de las organizaciones públicas*”. Instituto Superior de Control de la Gestión Pública. SIGEN. Buenos Aires.
- Las Heras, José María. (2004) : “*Estado Eficiente - Administración Financiera gubernamental*”. Ediciones Osmar Buyatti. Buenos Aires.
- Paprocki, Eduardo Bruno. (2004) : “*La calidad Total en el Control del Sector Público*”. Editorial Universitaria de Misiones. Misiones.
- Petrei, Romeo. (1996) : “*El Control de la Hacienda Pública en América Latina*” . Ediciones EUDECOR. Buenos Aires.

Normativas que rigen a la Universidad Nacional de Villa María. Provincia de Córdoba. Argentina.

- Estatuto de la Universidad Nacional de Villa María (UNVM)
- Ley 24.156 de Administración Financiera y Sistemas de Control del Sector Público Nacional.
- Manual de Control Gubernamental Diciembre 2010- SIGEN- Presidencia de la Nación.
- Resolución 36/2011 SGN- SIGEN (Sindicatura General de la Nación)
- Resolución Rectoral N° 535/2011. (UNVM)

### **Curriculum abreviado de Mgter. Lucía Graciela Riveros**

- Contadora Pública- Universidad Nacional de Córdoba.
- Especialista en Sindicatura Concursal. Universidad Nacional de Córdoba.
- Magister en Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Córdoba.
- Docente-Investigadora en Universidad Nacional de Córdoba (UNC) (1987-2000) y Universidad Nacional de Villa María (UNVM) (1996- continuando)
- Asesora de Universidades Nacionales de Argentina en procesos de organización, (Universidad Nacional de General Sarmiento, San Miguel, Buenos Aires; Universidad Nacional de Villa María, Dpto. San Martín, Córdoba; Universidad Nacional de Tierra del Fuego e Islas del Atlántico Sur- Ushuaia- Tierra del Fuego ) estructuras organizativas, procedimientos, mejora continua y calidad, estatutos entre otras actividades.
- Expositora en congresos, eventos, jornadas, seminarios, a nivel nacional e internacional sobre investigación y docencia en: Contabilidad y Administración Pública, Auditoría, Calidad, Mejora Continua, Relaciones Internacionales, Educación Superior, entre otros temas, en diferentes países, entre ellos: Perú, España, Brasil, Chile, Costa Rica, México.
- Autora y co-autora en publicación de libros, cuadernos de investigación, revistas, artículos, a nivel nacional e internacional.
- Directora de Tesis de grado y pos grado, en la UNC y la UNVM.
- Docente de Tribunales de tesis de grado y pos grado UNC y UNVM.
- Profesora Asociada por concurso en la Universidad Nacional de Villa María, responsable docente de la Cátedra Contabilidad y Administración Pública. Carrera de Contador Público- Instituto A.P. de Ciencias Sociales. UNVM
- Docente de Tribunales de concursos docentes en la UNVM.
- Docente Titular en los Diplomados de Calidad y Mejora Continua, que realiza el Instituto A.P. de Ciencias Sociales.
- Auditora Interna Titular de la Universidad Nacional de General Sarmiento (1995-1996)
- Auditora Interna Titular de la Universidad Nacional de Villa María(1996- continuando)